

## EL APRENDIZAJE EMPRESARIAL EN LOS EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES DEL SECTOR TURÍSTICO DEL CERRADO BRASILEÑO

Jéssica Borges de Carvalho<sup>\*</sup>

Maria Salete Batista Freitag<sup>\*\*</sup>

Altair Camargo Filho<sup>\*\*\*</sup>

Cândido Borges<sup>\*\*\*\*</sup>

Faculdade de Administração, Contábeis e Economia da  
Universidade Federal de Goiás, Brasil

**Resumen:** El objetivo de este artículo es comprender cómo se da el aprendizaje empresarial en los emprendimientos localizados en las regiones turísticas. La metodología de investigación utilizada fue de naturaleza cualitativa, con estudios de casos múltiples y relevamiento de datos por medio de entrevistas semi-estructuradas. Se analizaron cinco casos de emprendimientos localizados en dos regiones turísticas del Estado de Goiás en Brasil. Como marco de análisis se utilizó el modelo de aprendizaje empresarial de Rae (2004), que contempla tres tipos de aprendizaje: aprendizaje por la formación personal y social, aprendizaje por las experiencias del contexto y aprendizaje por la negociación con emprendimientos. Los resultados indican que el aprendizaje por la formación personal y social ocurre mediante diferentes experiencias desarrolladas por los emprendedores. El aprendizaje empresarial se da a través del desarrollo de mejoras en los procesos adecuando las nuevas demandas organizacionales, aprendiendo con la demanda de los clientes, identificando sus necesidades e intereses, y viajando y conociendo otros mercados. El aprendizaje por medio de la negociación con emprendimientos se da a través de la inserción del individuo en las redes de relaciones externas.

**PALABRAS CLAVE:** aprendizaje empresarial, emprendimientos turísticos, espíritu emprendedor sustentable.

**Abstract:** *Entrepreneurial Learning in Sustainable Entrepreneurship – The Case of Tourism Sector in Brazilian Serrado. The purpose of this article is to understand how entrepreneurial learning happens in new ventures located in tourist areas. The research methodology used was of qualitative nature, with studies of multiple case and data collected through semi-structured interviews. Five cases of enterprises located in two tourist areas of the State of Goiás, Brazil, were analyzed. As a framework of analysis, we used the model of entrepreneurial learning proposed by Rae (2004), who includes three types of learning: learning through personal and social education, learning by experience in the context and learning by negotiated ventures. The results indicate that learning through personal and social education occurs through different experiences developed by entrepreneurs. The entrepreneurial learning occurs through the development of improvements in the process adapting the new organizational demands, learning from customer demands by identifying their needs and*

<sup>\*</sup> Graduanda en Administración por la Universidad Federal de Goiás (FACE/UFG), Goiânia, Brasil. E-mail: jessicacarvalho10@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Doctora en Educación por la Universidad Federal de Rio Grande do Norte, Natal, Brasil. Se desempeña como Profesora de la Universidad Federal de Goiás, Goiânia, Brasil. E-mail: saletebf@hotmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Graduando en Administración por la Universidad Federal de Goiás (FACE/UFG), Goiânia, Brasil. E-mail: altaircamargo@gmail.com

<sup>\*\*\*\*</sup> PhD en Administración por la HEC Montreal, Canadá. Se desempeña como Profesor en la Universidad Federal de Goiás (FACE/UFG) Goiânia, Brasil. E-mail: candidoborges@gmail.com

*interests, traveling and knowing other markets. The learning through negotiated ventures happens, amongst others, by inserting the individual in external networks relationships.*

**KEY WORDS:** *entrepreneurial learning, tourist developments, sustainable entrepreneurship.*

## **INTRODUCCIÓN**

Las demandas provocadas por las necesidades de descanso y recreación de los individuos favorecieron a través del tiempo la creación de actividades turísticas. Así, a partir de la mitad del siglo pasado el turismo pasó a ser entendido como un bien económico material e inmaterial, y debido a sus características de actividad limpia y no contaminante se colocó en la posición de sustituto económico de las industrias contaminantes de la Revolución Industrial (Dias, 2003; Silva, 2008a). De acuerdo con Dias (2003) y Swarbrooke & Horner (2002) este tipo de segmento económico se presenta con un status diferenciado en la economía mundial en su rol de generador de empleo, contribuyendo de forma significativa a la distribución del ingreso y al crecimiento de los países.

El desarrollo del turismo en Brasil según Cavalcanti, Araújo & Vieira Filho (2003) se beneficia por los atractivos naturales y las constantes inversiones, tanto de origen estatal como de la iniciativa privada, lo que incrementa el potencial turístico brasileño. Sin embargo, este segmento económico es afectado por algunos factores internos como la pobreza, la violencia y la infraestructura precaria en algunos aspectos (saneamiento). Las inversiones en este sector se fortalecerán principalmente a partir de la década de 1980, cuando el turismo pasó a ser visto como un mecanismo económico estratégico para compensar la pérdida de puestos de trabajo en el campo y en el sector industrial (Silva, 2008a).

En el caso del centro-oeste brasileño, con el traslado de la Capital Federal a Brasilia en la década de 1960, se produjo el desarrollo de carreteras y comunicaciones en el interior de Brasil, incluyendo Goiás. Esta infraestructura aceleró la urbanización y facilitó el surgimiento de nuevas actividades económicas en el Estado. El turismo fue privilegiado, pues la nueva Capital incrementó el flujo de personas a la región y permitió la accesibilidad a las ciudades antes aisladas (Soares & Bessa, 1999; Silva et al., 2008). Como consecuencia, son diversas las actividades relacionadas con el turismo que pueden ser explotadas en la región como la oferta de hospedaje, alimentos, bebidas, entretenimiento, transporte y agencias de viaje (Silva, 2008b; Cavalcanti, Araújo & Vieira Filho, 2003).

El desempeño emprendedor necesario para atender las demandas en ese espacio de la economía, tanto a nivel global como regional y local, exige un ejercicio permanente de aprendizaje en el sentido de obtener las competencias necesarias para el funcionamiento adecuado de las actividades que integran ese sector de la economía (Wahab & Cooper, 2000; Rocha & Zouain, 2012). Dicha situación motiva el cuestionamiento principal de esta investigación que es comprender cómo se da el aprendizaje empresarial en el sector de turismo. Este estudio se justifica debido a que aún son

incipientes los estudios desarrollados para constatar esto. Frente a este vacío, el objetivo de este artículo es comprender cómo se da el aprendizaje en los emprendimientos localizados en las regiones turísticas.

El marco teórico utilizado para estructurar el análisis realizado fue el modelo de aprendizaje empresarial de Rae (2004). Según este autor, este aprendizaje se divide en tres tipos: de la formación personal y social, de las experiencias del contexto y de la negociación con emprendimientos. Los tres fueron estudiados por medio de una investigación cualitativa de múltiples casos y se analizaron cinco emprendimientos de las regiones turísticas del Estado de Goiás en Brasil.

La estructura del trabajo presenta los siguientes tópicos: marco teórico con consideraciones sobre el sector turístico y el aprendizaje empresarial, metodología, análisis de los resultados y consideraciones finales con recomendaciones prácticas y de investigación.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Algunas consideraciones sobre el sector turístico**

A partir de la Revolución Industrial según Lunes (2004) se dio una gran evolución en el turismo, momento en el cual surge la máquina a vapor que permitió el transporte en masas con rapidez y seguridad. Con el tiempo, nuevos factores incentivaron el desarrollo del turismo como el surgimiento de nuevas tecnologías de transporte (jet), mayor ingreso de los individuos y aumento del tiempo libre en las poblaciones más desarrolladas. Así, en 1970 el mundo contaba con una consolidada red hotelera (Almeida, 2008). Este tipo de actividad económica según Almeida (2008) corresponde al 10% del producto interno bruto (PIB) mundial, extendiendo su impacto a las áreas sociales, políticas y culturales, generando empleos directos e indirectos tanto en los lugares de origen como en el destino turístico.

En el contexto brasileño -especialmente en el nordeste- el turismo está íntimamente relacionado con la disminución de la pobreza debido a la creación de empleos formales y la generación de un considerable flujo financiero en regiones poco desarrolladas en otras áreas económicas (Neri & Soares, 2012). A fin de explotar el potencial turístico y mejorar la calidad socioeconómica de los habitantes, el gobierno brasileño ha hecho inversiones que buscan fortalecer e incentivar esta actividad como la mejora de las condiciones ambientales y sanitarias, los aeropuertos y carreteras y la restauración y preservación del patrimonio histórico (Ministério do Turismo, 2005).

Los turistas visitan Brasil especialmente en busca de sus bellezas naturales (Neri & Soares, 2012). Además, las riquezas históricas y culturales como las ciudades coloniales preservadas o los grandes eventos populares también son motivos para el flujo de personas, tanto de turistas internos como de extranjeros. En consecuencia, la red hotelera brasileña ha crecido de forma vertiginosa. De

acuerdo con Santos (2005) la oferta de habitaciones llegó a 310 mil en 2004 y era de 140 mil en 1992. Gran parte de esa expansión se debió a la instalación de redes hoteleras internacionales, lo que posibilitó que el país posea estándares mundiales.

En la región centro-oeste influyeron en el desarrollo de las actividades turísticas algunos cambios a nivel político. El traslado de la nueva Capital Federal causó una rápida transformación en esa región. Las nuevas demandas económicas fueron creadas redefiniendo el uso del suelo con la necesidad de habitar, trabajar, circular y recrear. La base económica, antes esencialmente rural, tuvo que adaptarse a la nueva realidad promovida por la infraestructura recién creada como las carreteras que permitieron el acceso a localidades remotas y aisladas y generaron un mayor flujo de personas y mercaderías en dirección al Distrito Federal (Silva, 2008b).

Según Sawyer (2002: 291) el Cerrado -área predominante de la región Centro-Oeste- no atrae gran número de turistas extranjeros pero *existe un enorme mercado regional entre los pobladores urbanos para los hoteles haciendas, posadas, paseos por la naturaleza, pesca, buceo, campamento, ciclismo, canotaje o rafting*. Sawyer (2002: 291) señala que el turismo en esa región permite la venta de productos de uso sustentable de la naturaleza directamente a los consumidores *sin la formalidad que sería necesaria para la inserción de los productos en los mercados urbanos*.

Según Silva et al. (2008), en el Estado de Goiás un segmento de turismo ha ganado destaque en algunas modalidades atractivas como el ecoturismo. Éste es una actividad basada en la naturaleza en la que la motivación de los turistas es observar y apreciar las bellezas naturales y las culturas tradicionales existentes en las pequeñas localidades y en la zona rural, sin participación activa, evitando interferencias et al. (Silva, 2008). Dicha actividad resultó un justificativo económico para preservar el medio ambiente natural y al mismo tiempo explotarlo (Kent, 2003).

En ese Estado, el Poder Público y la población de ciudades como Pirenópolis y Goiás poseen interacción con la actividad turística y la explotan con la creación y el incentivo de fiestas folclóricas y religiosas, y la estructura de apoyo para los turistas. Así, reciben un expresivo número de visitantes, generando riqueza para la población local (Silva et al., 2008). Las ciudades alrededor del Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, a pesar del potencial turístico, sufren con la carencia de políticas públicas.

### **Aprendizaje empresarial**

Fleury & Fleury (2001: 191) señalan que *el aprendizaje puede ser pensado como un proceso de cambio, provocado por estímulos diversos, mediado por emociones, que puede manifestarse o no en un cambio en el comportamiento de las personas*. Así se puede estimular el aprendizaje en las personas, aunque éste se concretará si lo aprendido tiene sentido para el individuo.

De ese modo, Bitencourt (2004) destaca la importancia de compartir ideas, conocimientos, creencias y metas para que la organización aprenda y sea más colectiva. Para que el conocimiento individual se haga colectivo y las experiencias individuales se conviertan en prácticas de la organización. Son diversas las maneras de aprender, desde leer, oír, caminar, observar o practicar. *Las formas de aprender son innumerables y cada persona se ve única en ese proceso* (Fleury & Fleury, 2001: 191). Los procesos de aprendizaje a través de las reflexiones, experiencias propias o de los otros hacen que las personas formen competencias.

Fleury & Fleury (2001: 185) señalan que *la competencia es percibida como el stock de recursos que posee el individuo*, o sea el conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que justifican un alto desempeño. Según los autores la noción de competencia puede estar asociada con el saber actuar, movilizar recursos, asociar diferentes saberes complejos, saber aprender, comprometerse, asumir responsabilidades y tener visión estratégica, agregando así valor social al individuo y valor económico a la organización.

Fleury & Fleury (2001) afirman que para desarrollar competencias en una organización, o sea para que la persona esté calificada para realizar algo, es preciso que recorra un camino de aprendizaje que va de lo individual a lo grupal, el aprendizaje organizacional. Esos cúmulos de conocimiento se transforman en competencias que agregan valor no sólo a los individuos que están experimentando aprendizajes sino también a la organización.

El aprendizaje empresarial según Rae (2004) está conformado por la formación personal y social (las relaciones con familiares y relaciones sociales), y por la construcción de la formación de la carrera e identidad. El aprendizaje contextual ocurre cuando las personas intercambian y comparten experiencias dentro del sector favoreciendo la participación de la sociedad y el reconocimiento de oportunidades, pues el emprendedor comienza a conectar su vida con las acciones prácticas del emprendimiento. Y la negociación supone emprendimientos conjuntos y asociaciones, redes de relaciones que involucran accionistas y significados compartidos.

Las experiencias, relaciones, formación y educación estimulan la creación de significados y la construcción de la identidad, dando orientación frente a los problemas u oportunidades de acordar con ese conjunto de saberes. Esta comprensión del aprendizaje empresarial como un proceso múltiple que abarca diferentes formas, desde la formación tradicional hasta las experiencias personales y profesionales, también es adoptada por autores como Cope (2005), Politis (2005), Priyanto & Sandjojo (2005) y Bingham & Davis (2012), en una perspectiva semejante a la de Kolb (1982), que es una autora seminal en el área del aprendizaje organizacional.

Paiva Júnior et al. (2006: 6) afirman que *la competencia emprendedora debe estar alineada al saber hacer, al saber ser y al saber relacionarse (actuar con el otro)*, a fin de orientarse y reflexionar para saber el rumbo a tomar y cómo actuar en medio de los problemas.

El emprendedor es un actor reflexivo y está constantemente revisando sus ideas para reflexionar no sólo sobre su argumento actual sino sobre sus ideas y valores, y esa capacidad reflexiva del emprendedor guiada por el constante aprendizaje permite que se creen ideas y elementos innovadores (Fonsêca et al., 2006)

Fonsêca et al. (2006) relatan algunas competencias que están vinculadas a las actitudes emprendedoras. Estas competencias son: de oportunidad - capacidad de perfeccionamiento, mejorar significativamente e innovar la organización; de relaciones – transmisión de confianza y buenas relaciones con los accionistas; conceptuales – capacidad de analizar y percibir situaciones en ángulos diferentes y reconocer oportunidades tanto del ámbito externo como interno de la organización; gerenciales – saber asignar talentos, recursos físicos, financieros; visión de mercado – visualizar el ambiente a largo y mediano plazo percibiendo sus tendencias; compromiso – mantener dedicación con la organización; equilibrio vida personal/ trabajo – armonía entre vida personal y trabajo, pues ambos son complementarios y no deben molestarse uno a otro.

Teixeira (2011) comprobó en su investigación las competencias percibidas por los emprendedores de pequeños negocios hoteleros como necesarias para un buen desempeño de los negocios y las competencias deseadas por ellos. Para tener un buen desempeño en los negocios los emprendedores destacaron que son necesarias competencias técnicas (conocer la actividad, técnicas administrativas y gerenciales y tener visión de negocios) y competencias de comportamiento (saber lidiar con los empleados y los huéspedes). Las competencias deseadas por los emprendedores enfatizan el conocimiento de otro idioma y el conocimiento de herramientas de administración hotelera para gerenciar mejor las empresas. Además, los emprendedores en el sector de turismo prefieren aprender haciendo.

Una de las mayores dificultades en el desarrollo gerencial de los empresarios de pequeños negocios es descubrir formas para aumentar su nivel de competencia gerencial y adoptar un aprendizaje continuo (Teixeira & Morrison, 2004). Según Honma & Teixeira (2011) los emprendedores en el sector de turismo encuentran también gran dificultad para hacer una planificación estratégica a largo plazo debido a la inestabilidad del sector.

Pedrosa & Souza (2009) realizaron una investigación con gerentes de pequeños y grandes hoteles. Percibieron semejanzas en las actitudes de los gerentes como el alto nivel de actitud emprendedora; la capacidad de tomar iniciativas; aceptar desafíos; y buscar excelentes estándares de calidad, productividad, crecimiento y rentabilidad. Los gerentes de los pequeños hoteles innovan, planean y hacen más sacrificios personales y los gerentes de los grandes hoteles aceptan más desafíos.

Feuerschütte & Godoi (2008) comprobaron las competencias de emprendedores hoteleros en cuanto a sus características personales, competencias relativas a la gestión del negocio y

competencias relacionadas con el emprendimiento en su contexto. En las características personales del emprendedor hotelero se identificaron atributos del sujeto influenciados por las relaciones y la historia familiar. En las competencias emprendedoras ligadas a la gestión del emprendimiento se destacó usar las propias experiencias como fuente de aprendizaje. En el contexto del emprendimiento es necesario que se hagan redes y grupos en torno del mismo para lidiar con las amenazas.

Las elecciones estratégicas en las pequeñas empresas pueden estar asociadas a las preferencias de comportamiento de los individuos responsables de las decisiones. Así, las estrategias más innovadoras fueron elegidas por los gestores que valoran más las actividades de planificación (Gimenez & Gimenez, 2010). Carvalho, Silva & Zago (2009) presentan algunas influencias para el desarrollo de las competencias de los gestores de hoteles y posadas. El Cuadro 1 muestra los datos recolectados por los autores.

Cuadro 1: Influencias para el desarrollo de las competencias de los gestores de hoteles y posadas

FACTORES DE INFLUENCIA	DETERMINANTES
Imprevistos	Lidiar con el público, demandas diarias, realización de eventos e imprevisibilidad de situaciones que ocurren a diario.
Movilización de Recursos	Tecnología de la información (sistemas de información e internet), charlas informales y observación directa de los sectores de las empresas, capacitación, libros y manuales, participación en ferias y congresos.
Comunicación	Relaciones con otros miembros del equipo y con otros gerentes, interdependencias entre los sectores y movilización de una red de actores sociales.
Experiencia con la Gerencia	Relaciones interpersonales, toma de decisiones, resolución de problemas, responsabilidad y agilidad.
Relaciones Personales con los pares y colaboradores	Red de relaciones
Reconocimiento Social	Clientes, feedback de los subordinados directos y la alta administración, que posibilita el crecimiento en la carrera.
Educación Formal	Formación académica (graduación y posgraduación), cursos de calificación, conferencias y eventos.

Fuente: Carvalho, Silva & Zago (2011: 216)

## METODOLOGÍA

Se trata de una investigación de naturaleza cualitativa caracterizada por tener como fuente de datos directa el ambiente natural y al investigador como instrumento fundamental. El carácter es descriptivo y el enfoque inductivo; y el investigador se preocupa por el significado que las personas dan a las cosas y a sus vidas (Godoy, 1995). Según Merriam (1998: 5) este tipo de estudio se destaca por el uso de *diversas formas de investigación que nos ayudan a entender y explicar el sentido de los fenómenos sociales con el mínimo de rupturas de los contextos naturales*. Para Neves (1996) los datos simbólicos obtenidos en la investigación cualitativa revelan parte de la realidad y

omiten otra parte. Así, el vínculo entre el signo y el significado *siempre depende de la interpretación empleada por el investigador, que le sirve como visión o punto de vista del mundo*” (Neves, 1996).

En cuanto a la modalidad de investigación se trata de un estudio de casos múltiples. Según Yin (2001) este tipo de estudio es más convincente que el estudio de caso único. Aunque debido a su alto costo de tiempo y dinero en los estudios de casos múltiples cada caso debe ser elegido de modo de prever resultados semejantes o contrastantes para permitir la creación de una teoría a partir de las conclusiones obtenidas (Yin, 2001).

El relevamiento de los datos fue realizado a través de entrevistas semiestructuradas junto a las empresas del segmento turístico (Cuadro 2). Fueron entrevistados cinco emprendedores de las empresas situadas en las dos regiones turísticas de Goiás, Pirenópolis y Chapada dos Veadeiros. En Pirenópolis una posada, un Santuario de Vida Silvestre con actividades de ocio y una empresa de alimentos orgánicos; En Alto Paraíso de Goiás un herbario; y en el municipio de Cavalcante una posada. Por cuestiones de confidencialidad los nombres de las empresas y los emprendedores fueron cambiados.

Cuadro 2: Información sobre las empresas investigadas

Región	Empresa*	Historia
Pirenópolis	Santuario	Los propietarios adquirieron una hacienda en 1975 con la intención de transformarla en un pedazo de tierra sustentable y proporcionar calidad de vida a los hijos. Percibiendo la demanda de productos orgánicos en Brasilia, comenzaron con las primeras ventas. En la década de 1990, observando el creciente número de turistas en Pirenópolis transformaron parte del área en una Reserva Privada de Patrimonio Natural (RPPN), que los ayudó a formar sociedades para construir los senderos y el centro de visitantes; y poder abrirla a los visitantes. Actualmente ofrece actividades de aventura como rapel, senderismo y arborismo; productos artesanales (frutas deshidratadas, cookies, dulces y mermeladas); y un servicio de alimentación.
	Posada Pirenópolis	Inaugurada en 2003 con el asesoramiento de una consultora y gestora de negocios turísticos. Al principio poseía una cocina y cinco apartamentos. Luego de dos ampliaciones cuenta con 14 apartamentos y se identifica con la preservación del medio ambiente y de los aspectos socioculturales locales (se reforestó el área que rodea la edificación, se reaprovecha el agua de lluvia y se incentiva el consumo de productos del Cerrado).
	Alimentos Naturales	Con la idea de preservar el Cerrado y mejorar la vida de productores rurales se fundó la empresa en 2003. Partiendo de la producción de barras de cereal de castañas de baru vendidas a amigos, actualmente agregó pasteles, panes y galletas producidas con frutos de esa región de Brasil.
Chapada dos Veadeiros	Herbario	El emprendedor inició las actividades en 1990 en Alto Paraíso de Goiás a partir de experiencias adquiridas con negocios en otras regiones del país, adaptándose a la vocación turística y a la vegetación de la región. El Herbario ofrece productos medicinales (hiervas, jarabes y pomadas fabricados por el emprendedor) y artesanías indígenas.
	Pousada Cavalcante	Situada en el municipio de Cavalcante, la posada fue inaugurada en 2003 como Reserva Privada de Patrimonio Natural (RPPN). El lugar fue elegido debido a la alianza entre el deseo del emprendedor de desarrollar actividades relacionadas con la naturaleza y el potencial turístico de la región. Dispone de siete chalets y dos habitaciones y sus actividades de ocio incluyen piscinas, sauna, senderos, pozos de agua y cascadas.

\* Nombres ficticios

Fuente: Elaboración propia



## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados de la investigación fue elegido el modelo de aprendizaje empresarial de Rae (2004) (Cuadro 3).

Cuadro 3: Características de los tipos de aprendizaje

Tipos de aprendizaje	Características
Por medio de la formación personal y social	Ocurre mediante relaciones familiares y relaciones sociales, y mediante la formación de la carrera y la identidad.
Por las experiencias del contexto	Ocurre cuando las personas intercambian y comparten experiencias dentro de un sector, involucrando la participación de la sociedad, el reconocimiento de oportunidades, y la conexión entre la vida del emprendedor y las acciones prácticas del emprendimiento.
Por la negociación con emprendimientos.	Ocurre a través de emprendimientos conjuntos, asociaciones y redes de relaciones con stakeholders.

Fuente: Elaboración propia en base a Rae (2004)

### Aprendizaje por medio de la formación social y personal

Entre los emprendedores entrevistados la influencia familiar se destacada en su formación personal y social, coincidiendo con Feuerschütte & Godoi (2008) para quienes los atributos del individuo son influenciados por la historia de la familia, su cultura y la relación con ella. El emprendedor del Santuario dijo: *mi facultad es mi padre. Yo amasaba los panes, ayudaba con las mermeladas, hacía el queso y desnatava la leche. Mi infancia fue así: cosechar frijoles, cosechar arroz, cosechar maíz. Sufrimos mucha desazón para llegar a donde llegamos hoy.*

La formación en el contexto social también tiene importancia para al menos tres de los emprendedores entrevistados. En el fragmento [...] *El arroz de Fulana, la carne de Mengana, fui tomando un poco de la gastronomía de cada casa*, el entrevistado del Santuario explica las influencias sufridas dentro de su ámbito para mejorar las opciones gastronómicas ofrecidas en su establecimiento. El emprendedor del Herbario destaca la importancia de entrar en contacto con personas autóctonas para conocer acerca de los productos nativos de la región: *tuve contacto con personas que también hacían embotellados y parteras que daban hierbas en sus tratamientos [...]* *Con ellas conocí hierbas de la región que no conocía.* De ese modo, Fleury & Fleury (2001) afirman que la competencia se nota en el cúmulo de conocimientos y recursos que tiene el individuo.

El emprendedor de la empresa Alimentos Naturales cita características individuales como parte de la justificación de haber elegido ese rubro de negocio, como se observa en la frase *“siempre estuve ligado a la alimentación natural, la vida más saludable. Siempre me gustaron esas cosas: la agricultura orgánica, la comida orgánica”*. Fleury & Fleury (2001) afirman que el aprendizaje es un

proceso de cambio, provocado por estímulos diversos y mediado por emociones. Así, el emprendedor que siempre estuvo “ligado” a la alimentación natural se perfeccionó en lo que tiene sentido para él, coincidiendo con Fleury & Fleury (2001).

### **Aprendizaje mediante la experiencia del contexto**

Este tipo de aprendizaje se ve en algunos relatos de los entrevistados. Así, por ejemplo, el emprendedor de la Posada Pirenópolis, que también es consultor, dice: “... *si haces una consultoría, también aprendes, entonces comienzas a entender las ideas de los otros y avanzas*”. Este discurso presenta el sentido del aprendizaje por la experiencia del contexto al marcar el intercambio y las experiencias compartidas dentro de un sector. En esta forma de aprendizaje Bitencourt (2004) destaca la importancia de compartir ideas, conocimientos, creencias y metas.

Sobre el aprendizaje por la experiencia del contexto hay evidencias en el discurso del entrevistado del Hebario: “*tienes que tener discernimiento y persistencia, discernimiento para saber lo que quieres y persistencia para no desistir*”. Para tener discernimiento y ser persistente es importante que el emprendedor reflexione sobre sus ideas y valores. Esa capacidad reflexiva de acuerdo con Fonsêca et al. (2006) debe ser guiada por el constante aprendizaje permitiendo que cree ideas y elementos innovadores (Fonsêca et al., 2006).

El aprendizaje por la experiencia del contexto junto al cliente se observa en uno de los relatos del emprendedor del Santuario: ... *porque necesitábamos entender lo que ese turista quería... somos pioneros en entender lo que quiere el público de Brasília, que es nuestro principal público. El emprendedor de la Posada Cavalcante relata que estas son cosas que la gente va aprendiendo con el tiempo, y también va aprendiendo con la demanda del público... Tenemos una encuesta que queda disponible para el huésped, obviamente de allí surgen algunas propuestas y sugerencias. Vamos perfeccionando nuestra infraestructura y los servicios para atender a ese público.*

Conforme Fleury & Fleury (2001) son variadas las maneras de aprender, leyendo, oyendo, caminando, observando, practicando. En el mundo de los negocios una de las formas de aprender de los emprendedores es oyendo al cliente. Lo que éste dice conduce los cambios que deben realizar las empresas.

### **Aprendizaje mediante la negociación con emprendimientos**

El aprendizaje a través de la negociación con emprendimientos según Rae (2004) se refiere a la inserción del individuo en redes de relaciones externas; cambios de roles a lo largo del tiempo; significados compartidos, estructuras y prácticas; y emprendimientos conjuntos y asociaciones. En el discurso de los emprendedores se observa este tipo de aprendizaje cuando el entrevistado del Herbario relata que:

*Nunca hice ningún curso y no tuve necesidad de hacerlo. He leído muchos libros de plantas y enciclopedias. He asistido a encuentros de medicina natural y naturalismo. En Goiânia hay muchos. También voy a conferencias. Generalmente doy conferencias y hablo sobre mi trabajo.*

Este relato del emprendedor, a pesar de que nunca hizo cursos, muestra que comparte significados, estructuras y prácticas, pues participa de encuentros e interactúa con las personas en esos lugares. Además está en redes de relaciones externas al buscar nueva información. Así, Fleury & Fleury (2001) remiten a la importancia de buscar conocimiento y relatan que la competencia está asociada al saber actuar, movilizar recursos, asociar diferentes saberes complejos y saber aprender.

Al preguntarle al emprendedor del Santuario si cuando desarrolla productos es sólo mediante la experiencia o hace cursos respondió: *No, fue sólo por la experiencia, pero el EMPRETEC que es un curso del SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas), me amplió la visión no sólo de la gastronomía, sino de todo...* Este relato permite percibir que el individuo busca cursos afuera, que se suma a redes de relaciones externas y esto le aporta una gran visión de negocio. Este cúmulo de experiencia, como afirman Fleury & Fleury (2001), se transforma en competencias.

Al buscar información en otros emprendimientos hoteleros el emprendedor de la Posada Cavalcante dice: *Estuve allí con ese gerente y fue muy servicial, me mostró la estructura de la posada... ; ... Esto fue un factor importante, un dato importante. Yo tenía la idea inicial de trabajar con una instalación un poco más simple, pero modifiqué mi proyecto para poder atender este mercado con público de clases A y B.* Se pueden percibir los significados, estructuras y prácticas compartidas, la búsqueda de asociaciones y también la inserción en redes de relaciones externas. Paiva Júnior et al. (2006) dicen que las competencias emprendedoras están ligadas al saber ser, saber hacer y saber relacionarse, para orientarse y saber qué rumbo tomar, alineándose así con la actitud del entrevistado.

### **Aprendizaje por medio de la búsqueda en Internet**

En este análisis se sumó al modelo de Rae (2004) la categoría aprendizaje por medio de la búsqueda en Internet por el hecho de ser apuntado de forma significativa en los discursos de los entrevistados. De ese modo, el emprendedor de la Posada Pirenópolis afirmó que busca información en sitios de Internet, sin la influencia directa de otras personas o consultorías. Él asegura que un gran diferencial de los emprendedores en la actualidad es saber seleccionar qué información precisa buscar para tomar sus decisiones, ya que existe gran cantidad de contenido y de forma difundida en Internet. Después de comparar “tres o cuatro sitios”, el emprendedor cree estar preparado para tomar decisiones necesarias para su negocio. Compartiendo esta misma visión, el emprendedor de la Posada Cavalcante afirma que la búsqueda de información ocurre de forma *básicamente online, investigando. Cada vez que quieres inventar algo nuevo buscas en Internet. Hoy tienes la Internet*

como una fuente fabulosa de información. Esta proactividad va al encuentro de los estudios de Pedrosa & Souza (2009), los cuales llegaron a la conclusión de que los gerentes de hoteles poseen un alto nivel de actitud emprendedora y de iniciativa para buscar soluciones a los problemas.

## CONSIDERACIONES FINALES

En este estudio se buscó mostrar cómo se da el aprendizaje empresarial de emprendedores que actúan en las regiones turísticas de Goiás. Adoptando el estudio de casos múltiples y el modelo de Rae (2004) para el análisis de los resultados, se observaron variadas formas de aprendizaje empresarial en el sector turístico: a través de la formación personal y social, mediante las experiencias del contexto y por medio de la negociación con emprendimientos.

El aprendizaje de la formación personal y social ocurre mediante diferentes experiencias desarrolladas por los emprendedores. A través de la búsqueda comparada de información en sitios, aprendiendo con personas con las cuales se tiene afinidad profesional, participando de cursos de formación emprendedora, aprendiendo con la familia y procurando explotar los recursos locales.

Mediante las experiencias del contexto, el aprendizaje empresarial se desarrolla a través del desenvolvimiento de mejoras en los procesos adecuando las nuevas demandas organizacionales, aprendiendo con la demanda de los clientes identificando sus necesidades e intereses, viajando y conociendo otros mercados.

Desde el punto de vista práctico la investigación presenta evidencias en cuanto a la necesidad de profesionalización de los procesos de aprendizaje empresarial, demandando esfuerzos por parte de los emprendedores investigados y programas gubernamentales volcados a la formación profesional de personas que actúan en el sector turístico.

En el campo de la investigación este trabajo abre espacio a otras investigaciones que puedan contemplar realidades turísticas en otros contextos, particularmente en lo que respecta a los caminos recorridos por los emprendedores del segmento en estudio en busca del aprendizaje.

*Los autores agradecen al Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq), la agencia del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI) de Brasil, por el apoyo en la realización de la investigación.*

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Almeida, T. R. N** (2008) "Mapeamento de competências em profissionais de um hotel do distrito federal". Projeto de Monografia, Universidade de Brasília, Brasília
- Bingham, C. B. & Davis, J. P.** (2012) "Learning sequences: their existence, effect, and evolution". *Academy of Management Journal* 55(3): 611–641
- Bitencourt, C. C.** (2004) "A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional". *Revista de Administração Eletrônica – RAE* 44(1): 58-69
- Carvalho, N. L. N; Silva, A. B. & Zago, C. C.** (2011) "Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas". *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica* 13(2): 201-219      Página      web:      <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/2235>  
<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/2235/1903>. Data de acesso: 27.06.2012
- Cavalcanti, J. E. A.; Araujo, J. G. F. & Vieira Filho, N. A. Q.** (2003) "Empreendedorismo e turismo na era do conhecimento". *Revista de Economia da Una, Belo Horizonte* 8(1): 11-25
- Cope, J.** (2005) "Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship". *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(4): 373-397
- Dias, R.** (2003) "Turismo sustentável e meio ambiente". Atlas, São Paulo
- Feuerschütte, S. G. & Godoi, C. K.** (2008) "Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral". *Turismo - Visão e Ação* 10(1): 39-55
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A.** (2001) "Construindo o conceito de competência". *Revista de Administração Contemporânea- RAC, Edição Especial*: 183-196
- Fonsêca, F. R. B.; Mello, S. C. B.; Paiva Júnior, F. G. & Fernandez, N. C. M.** (2006) "Competências empreendedoras como atributos geradores de valor: um estudo de caso no setor de base tecnológica". ANAIS... In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção- XXVI ENEGEP - Fortaleza, pp. 1-9
- Gimenez, S. C. & Gimezes, F. A. P.** (2010) "Atitude empreendedora em pequenos e médios hotéis". *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica* 12(1): 49-72      Página web: <http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1022>      Data de acesso: 27.06.2012
- Godoy, A. S.** (1995) "Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais". *Revista de Administração de empresas* 35(3): 20-29
- Honma, E. T. & Teixeira, R. M.** (2011) "Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná". *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica* 13(1): 52–80      Página web: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1993>      Data de acesso: 27.06.2012
- Kent, M.** (2003) "Ecotourism, environmental preservation and conflicts over natural resources". *Horizontes Antropológicos* 9(20):185-203
- Kolb, D. A.** (1984) "Experiential learning: experience as the source of learning and development". Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Lunes, R. J.** (2004) "Manual de contabilidade hoteleira: aspectos normativos, contabilidade, custos, Análises de Demonstrações Contábeis, Legislação Fiscal e Tributária, Orçamento e Gestão", Ed. Atlas, São Paulo

- Merriam, S. B.** (1998) "Qualitative research and case study applications in education". Jossey-Bass, San Francisco
- Ministério do Turismo – MT** (2005) "Turismo sustentável e alívio à pobreza no Brasil: reflexões e perspectivas". Brasília, Disponível em <http://institucional.turismo.gov.br/mintur/br/ministerio/documentos/normas.cfm> Data de acesso: 27.06.2012
- Neri, M. C. & Soares, W. L.** (2012) "Sustainable tourism and eradication of poverty (Step): impact assessment of a tourism development program in Brazil". Rev. Adm. Pública [online] 46 (3): 865-878. Página web: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122012000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000300012&lng=en&nrm=iso) Data de acesso: 05.07.2012
- Neves, J. L.** (1996) "Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades". Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, 1(3): 1-5
- Paiva Júnior, F. G.; Guerra, J. R. F.; Oliveira, M. A. F. & Alves, V. S. A.** (2006) "A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação". In: XXVI ENEGEP, Fortaleza, pp. 1-9
- Pedrosa, M. A. & Souza, E. C. L.** (2009) "Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal". Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica 11(3): 358 – 374 Página web: <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/503> Data de acesso: 27.06.2012
- Politis, D.** (2005) "The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework". Entrepreneurship Theory and Practice 29(4): 399-424
- Priyanto, S. H. & Sandjojo, I.** (2005) "Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical study on SMEs". International Journal Entrepreneurship and Innovation Management 5(5/6): 454-467
- Rae, D.** (2004) "Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries". Education + Training 46(8/9): 492-500
- Rocha, S. M. & Zouain, D. M.** (2012) "Trayectorias de acumulación de competencias tecnológicas y procesos de aprendizaje". Estudios y Perspectivas en Turismo 21(2): 515-532
- Santos, R. C. X.** (2005) "Perfil do setor hoteleiro do Distrito Federal". SEBRAE/DF - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Distrito Federal", Brasília
- Sawyer, D.** (2002) "População, meio ambiente e desenvolvimento sustentável no cerrado". In: Migrações e ambiente no Centro-Oeste. Núcleos de Estudos de População, UNICAMP: PRONEX, Campinas pp. 278-299
- Silva, B. C.; Silva, M. C; Teles Filho, J. M.; Caixeta, J. C. & Maia, L. A.** (2008) "O turismo e as transformações socioespaciais em Pirenópolis-GO". Revista Partes, São Paulo. Disponível em <<http://www.partes.com.br/turismo/pirenopolisturismo.asp>>. Acesso em: 10 jul. 2012
- Silva, J. P.** (2008a) "Cursos superiores de turismo sob a ótica da hospitalidade". Dialogando no Turismo 2(1): 1-10
- Silva, B. C.** (2008b) "Demanda turística e tecnologia em Pirenópolis, Estado de Goiás". Dissertação de Mestrado, Uiversidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba

**Soares, B. R. & Bessa, K. C. F. O.** (1999) "As novas redes do cerrado e a realidade urbana brasileira". Boletim Goiano de Geografia / Instituto de Estudos Sócio- ambientais. Editora da UFG, Goiânia, 19(2): 11-34

**Swarbrooke, J. & Horner, S. O.** (2002) "Comportamento do consumidor no turismo. Aleph, São Paulo

**Teixeira, R. M.** (2011) "Competências e aprendizagem de empreendedores/ gestores de pequenas empresas no setor hoteleiro". Turismo em Análise 22(1): 195-219

**Teixeira, R. M. & Morrison, A.** (2004) "Desenvolvimento de empresários em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro". Revista de Administração Contemporânea- RAC 8(1): 105-128

**Yin, R. K.** (2001) "Estudo de caso, planejamento e métodos". Bookman, São Paulo

**Wahab, C. & Cooper, C.** (2000) "Tourism in the age of globalization". Routledge, London

Recibido el 18 de agosto de 2012

Reenviado el 19 de septiembre de 2012

Aceptado el 02 de octubre de 2012

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués